الكشافة التونسية
اللجنة الوطنية لتنمية القيادات

طرق التدريب

الطريقة التدريبية هي التقنية التي يعتمدها "مدرّب الكبار" أو "ميسّر تعلّم الرّاشدين" لنقل معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة للمتدرّبين. ولضمان نجاعة انتقال المحتوى التدريبي، تأخذ الطّرق التدريبية بعين الاعتبار مبادئ تعلّم الراشدين وهي ما اصطلح على تسميته بـ: الأندراغوجيا.

أولا: مبادئ تعلّم الراشدين أو الأندراغوجيا:

1- المفهوم الذاتي: بمعنى المشاركة الفاعلة في عمليّة التعلّم والقدرة على إبداء الرأي والانتقاد طيلة فترة نقل المعلومة أو المهارة أو الاتجاه الجديد. إذ أنه من المهمّ للراشد المتدرّب الشعور بقدرته على تحدّي المادّة المقدّمة له والشّعور بأنّ له حرّية قبولها من عدمه.

2- التجارب الشخصيّة: من المهمّ ربط المحتوى التدريبي بالمعارف والخبرات السابقة للمتدرب حتّى يتقبّلها إذ يحمل المتدرّب الرّاشد تجاربا فرديّة من مختلف مجالات حياته، فنجاحاته السابقة كأخطاءه تعتبر مصدرًا متجدِّدًا و متواصلا مساعدًا على التعلُّم وهو يسعى لبناء رابط بين كلّ جديد يتعرّض له وتجاربه السابقة.

3- الاستعداد للتعلُّم: ترتبط الرغبة في التعلّم لدى الرّاشد ارتباطا وثيقا بمدى اهتمامه بالموضوع التدريبي، فيكون استعداده كبيرا لتعلُّم المواضيع التي تَرتبط مباشرةً مع عمله، أو مع مهامه أو مع حياته الشخصيَّة. لذا من المهم بيان الصلة و الملائمة بين المادة التدريبية وأحد مجالات حياة المتدرّب.

4- توجُّهات التعلّم: يختار الراشد عادة التعلّم للحصول على حل لمشكل ليس فقط للحصول على مزيد من المعلومات، بمعنى أن مدى انخراط المتدرّب في عملية التعلّم مرتبط بمدى فائدة المادّة التدريبية له أكثر من مدى أهميتها المطلقة.

5- التحفيز للتعلُّم :لنجاعة تدريب الراشدين، يجب أن يكون التحفيز على التعلُّم ذاتيًّا، ويمكن أن يساعد مدرّب الراشدين المتدرّبين على إدراك حوافزهم الذاتية و الوعي بها.

ثانيا: البيئة التدريبيّة الدّاعمة للتّعلّم

يرتبط نجاح المتدرب في جمع المعارف و المهارات والسلوكات وفي الاحتفاظ بها ارتباطا وثيقا بمشاركته النشطة في عمليّة التعلّم. وكلما ازدادت نسبة المشاركة، كلما ازدادت قوة عمل العقل، وكلما ارتفعت نسبة التعلم.
فخلال عملية التعلم، يحدّد المتدرب نفسه من خلال قدرته على المساهمة و التأثير الإيجابي. فيولّد بالتالي تشريكه شعورا بالتمكين يعزّز ثقته بنفسه و يساعد على إنجاح عمليّة التعلم. ولهذا، فمن المهمّ خلق بيئة تدريبية تعترف بالقدرات المكتسبة سابقا للمتدربين، و تضع المدرّب و المتدرّب في علاقة الندّ للندّ حتى تسمح لكليهما بالاستفادة و التعلّم من الآخر.

بالإضافة إلى العلاقة النديّة و أجواء الثّقة المتبادلة بين المدرّب و المتدرّب، يعتبر حجم مجموعة المتدربين و تقارب مستوى تمكّنهم من المحتوى التدريبي، والاختيار الصائب لزمان ومكان التدريب من العوامل المؤثّرة أيضا في جودة البيئة التدريبية و نجاعة التعلّم.

ورقة عمل

واجتماع كل هذه العوامل لا يمكن أن يضمن تحقيق الأهداف التدريبية المرسومة إلا بتوفّر الميسّرين الأكفّاء وباعتمادهم طرق تدريبية ملائمة للمادة التدريبية.

<u>ثالثا</u>: <u>ملائمة طرق التدريب للأهداف التدريبية</u>

هناك العديد من الاعتبارات الهامة لاختيار الطرق التدريبية، مثل من هم المتدربون، ما هي خلفيتهم حول الموضوع المطروح، كيف يمكن ضمان التعلم الفردي والجماعي، زمان ومكان التدريب، حجم المجموعة وما إلى ذلك من المعايير التي تختلف باختلاف مجموعة المتدرّبين. وإلى جانب كلّ هذه المعايير، يبقى نوع المادّة التدريبية أحد العوامل الأساسية لاختيار طريقة تدريبية ما.

- <u>الجلسات التدريبية المبنية على نقل المعارف</u>

ترتكز هذه الجلسات على تنمية الزاد المعرفي و المعلوماتي للمتدرّبين و لضمان وصول هذه المعارف و استيعابها وترسيخها في أذهانهم، يجدر بالمدرّب اختيار طريقة تدريبية تشرّك المتدرّب من جهة وتخاطب أكثر من حاسة من جهة أخرى مثلا باستخدام الوسائل السمعية البصرية أو النشرات كمؤيّدات. و في هذا ضمان لتذكّر المعارف المنقولة.

- <u>الجلسات التدريبية المبنية على نقل المهارات</u>

إذا كان محور الجلسة التدريبية هو نقل مهارة أو مجموعة من المهارات للمتدرّبين، يتمّ التركيز على الطرق التدريبية التي تدعم التعلم بالممارسة وهي طرق تفسح المجال للمتدرّب لمشاهدة أو بالأحرى مراقبة تطبيق المهارة ولتجريبها العملي والتمرّس عليها.

- <u>الجلسات التدريبية المبنية على نقل الاتجاهات أو السلوكات</u>

غالبا ما يكون الهدف من هذه الجلسات هو توليد الوعي فهي الخطوة الأولى لتبنّي اتجاه أو سلوك جديد. وتمثّل تجارب الآخرين مصدرا مهما و ملهما للتعلم. الطرق الملائمة لهذا النوع من الجلسات التدريبية هي الطرق التي توفر فرصة للمتعلمين لتجربة المواقف أو دراستها، وتبادل ردود الفعل والملاحظات، والتأمل في آثار وعواقب مختلف الاتجاهات.

<u>رابعا</u>: <u>الاستراتيجية / الأسلوب / الطريقة</u>

يعتقد البعض أن استراتيجية التدريب و أسلوب التدريب و طريقة التدريب هي مرادفات لنفس المفهوم، في حين أنها مفاهيم ذات علاقة ببعضها و مرتبطة ببعضها لكن لكلّ منها دلالاتها.

- <u>الطريقة التدريبية</u>: هي مجموع الخطوات المسترسلة التي يعتمدها المدرّب لإيصال المحتوى التدريبي للمتدرّب و تحقيق الهدف المحدّد.
- <u>الأسلوب التدريبي</u>: هو الكيفية التي يتناول بها المدرّب الموضوع و كيفية استخدامه للطرق التدريبية و الوسائل المعينية، و مجموع المهارات التدريبية التي يمتلكها. و الأسلوب يرتبط بشخصية المدرّب و تكوينه و قناعاته.
- <u>استراتيجية التدريب</u>: هي خطة منظمة يتفق عليها المدرّب مع مساعديه، تتضمن الطرق و الوسائل و البيئة التدريبية و نوعية التمارين و التكليفات و طريقة التعامل مع المتدربين و نظام الجلسة التدريبية و نظام التقييم و ... من أجل تحقيق الأهداف التدريبية المحدّدة سلفا.

<u>خامسا</u>: <u>الطرق التدريبية</u>

من خلال ما سبق، أصبح واضحا أن المدرّب الناجح هو من يحسن اختيار أسلوبه و الطريقة التدريبية الملائمة للمحتوى التدريبي و لخصائص المتدربين و لبيئة التدريب و ظروفه (المكان و الزمن و الأجهزة و المعينات و...) وهو القادر أيضا على حسن توظيف ميزاته و مهاراته.

من الضروري التنويه أن الطرق التدريبية تختلف من مجال إلى آخر، و سنركّز في هذا الموضوع على مجال التنمية البشرية و القيادة و علوم الإدارة التي لا تختلف كثيرا في طرق التدريب التي تعتمدها.

تتنوّع طرق التدريب حسب خصائصها و أساليب تنفيذها و الهدف من اختيارها إلى 5 أنواع كالتالي:

1- طرق "الخطابة": المحاضرة – الحديث - الندوة
2- طرق "الحوار و المشاركة": العصف الذهني – المناقشة - مجموعات تبادل الأفكار – ورشات العمل - دراسة الحالة – المنضدة المستديرة –
3- طرق "المحاكاة": سلة الوارد – تمثيل الأدوار – لعبة الإدارة - المجسمات
4- طرق "الممارسة العملية": البيان العملي – القواعد – التمرين – الورشة الدراسية – المشروع – الألعاب و التمارين التدريبية
5- طرق "خارج الدورة": التدريب عن بعد – الزيارات الميدانية – التدريب أثناء العمل – التكليفات – المقابلة الشخصية.

و في ما يلي نتعرّض لكلّ هذه الطرق بالتفصيل:

1- **الخطابة**

الطريقة	تقديمها	خصائصها
المحاضرة	إلقاء موضوع و شرحه على مسامع المتدربين بشكل منظّم و مسترسل مع إمكانية الاستعانة بتجهيزات و معينات تدريبية. يكتفي المستمعون بالاستماع و تدوين المعلومات، مع إمكانية الاستفسار و التساؤل في نهاية المحاضرة.	المميّزات: - اختصار الوقت و التحكّم فيه. - إمكانية استعمالها مهما كان عدد المتدربين. - لا تحتاج إلى وسائل و تجهيزات عديدة. السلبيات: - سلبية المتدربين و مللهم. - معدّل الاستيعاب يكون منخفضا.
الحديث	فترة من الكلام المسترسل، لا تدوم أكثر من 5 دقائق. تستعمل خاصة أثناء المقدمة و الخاتمة و للشرح أو التلخيص. بعد الحديث هناك إمكانية لملاحظات المتدربين و استفساراتهم.	- يبقى المدرب باتصال دائم بالمتدربين. - فرصة لتنظيم الأفكار و الاستنتاجات. - تحفيز المتدربين.
الندوة	منبر لدراسة موضوع معيّن يشترك في تقديمه أكثر من متدخّل (محاضرين و مختصين) يقوم كلّ متدخّل بشرح و تحليل جانب من الموضوع و تقديم وجهة نظره. يمكن للمتدخّل أن يعطي وجهة نظر مخالفة لوجهة نظر المتدخّل الآخر. تترك فترة في النهاية للمتدربين للاستفسار و التعليق و المناقشة.	- تقديم خبرات متنوعة و وجهات نظر مختلفة.

2- **الحوار و المشاركة**

الطريقة	تقديمها	خصائصها
العصف الذهني / التنشيط الفكري / زوبعة الأفكار	طرح الموضوع و طلب تقديم فكرة من كل مشارك، و تسجّل كل الأفكار على السبورة ثم يقع تبويبها و تجميعها.	تمكّن هذه الطريقة من الحصول على عدد كبير من الأفكار من مجموعة قليلة قد تكون أو لا تكون لديها فكرة مسبقة عن الموضوع وذلك للوصول إلى حل لمشكلة أو قضية ما أو لتحسين أمر من الأمور.
المناقشة	يطرح المدرّب سؤالا أو موضوعا أو مشكلة، و يتولّى المشاركين تقديم أفكارهم و مناقشة الأفكار الأخرى	تتيح فرصة للصراع العرفاني و التدرب على الإقناع و التأثير
مجموعات تبادل الأفكار	مجموعة من المتدربين (لا تتجاوز 6) يجتمعون لمدة زمنية محدّدة (لا تتجاوز 15 دق) لبحث موضوع محدّد و بسيط و الاتفاق في رأي مشترك. يمكن أن تناقش المجموعات نفس الموضوع أو موضوعات مختلفة. بعد ذلك تقدّم كلّ مجموعة عملها لمناقشته من بقية المجموعات.	تتيح الفرصة لكل الأعضاء لإبداء الرأي و المشاركة و المناقشة.
ورشات العمل	مجموعة من المتدربين (لا تتجاوز 8) يجتمعون لمدة زمنية محدّدة (أكثر من 15 دق) لإنجاز عمل مطلوب (إنتاج و ليس مناقشة موضوع نظري) يمكن أن نطلب من المجموعات نفس العمل أو أعمال مختلفة. تعرض الأعمال في النهاية و تناقش و تعدّل.	الإنتاج و العمل التعاوني ضمن فريق
المنضدة المستديرة	يجلس المتدربون حول منضدة مستديرة لمناقشة موضوع معلوم مسبق و لديهم فكرة عنه. يقدّم رئيس الجلسة الموضوع و يمنحهم وقتا للتفكير و تسجيل الملاحظات، ثمّ يبدأ الأفراد بتقديم أفكارهم و رؤاهم التي تسجّل على السبورة الخاصة بالمجموعة. ثمّ تناقش كلّ الأفكار للوصول إلى رأي موحّد.	تتيح فرصة للتفكير المركّز و المنظّم. تنمية مهارة حسن الاستماع.
دراسة حالة	عرض موقف حقيقي أو مجموعة أحداث واقعية على المتدربين لمناقشتها واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي يتضمنها الموقف أو الحدث ويتولى الجميع في النهاية تحليل وتقويم ما اتخذ من آراء حول تصرفات المسؤولين ومقارنتها بالطريقة التي يعالج بها الموفق في الحياة العملية.	إتاحة الفرصة لدراسة العلاقات وأنماط السلوك التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الفهم وتنمية مهارات تكوين العلاقات وتعديل أو تغيير السلوك.

3- **المحاكاة**

الطريقة	تقديمها	خصائصها
تمثيل الأدوار	تقديم أدوار لشخصيات حقيقية خلال مواقف أو مشاكل للتحليل و اتخاذ القرارات و السلوكات المناسبة.	تقمص الدور يسمح بالشعور و الإحساس بالاشكال، و التدرب على السلوك الأفضل لذلك الموقف.
سلّة الوارد	عرض مجموعة من المواضيع أو المشاكل في صورة رسائل و منشورات، لاتخاذ قرار بشأنها.	التدريب على التفاعل مع المراسلات و عدم إهمالها.
لعبة الإدارة	يقوم المتدربون بمحاكاة الواقع في موضوع معين من خلال أداء أدوار يؤدون فيها كل العمليات و الخطوات الضرورية لإنجاز العمل.	التدريب الفعلي على التخطيط و التنفيذ و العلاقات و حسن اتخاذ القرارات.
المجسمات	إنجاز مجسمات لمواقع أو مرافق أو ... لاختيار أفضلها و صنعه أو تشييده.	إعطاء الفرصة لممارسة المهارات اليدوية.

4- الممارسة العملية

الطريقة	تقديمها	خصائصها
البيان العملي	عرض عمل أو عدة أعمال خاصة فيما يتعلق بالمهارات أمام المتدربين لتوضيح كيفية الأداء ليقوموا بهذا العمل بأنفسهم بعد ذلك. مع ترك الفرصة للمتدربين للاستفسار	مشاهدة عملية لموضوع ما قبل أدائه للتدريب عليه
التمرين	إتاحة الفرصة للمتدربين لممارسة عمل أو مهارة سبق شرحها لتنمية مهاراتهم في هذا المجال.	إتاحة الفرصة للممارسة العملية للمهارات وتكرار هذه الممارسة لإجادتها.
القواعد	يتوزع المتدربون عادة إلى عدد من المجموعات وتقوم بزيارات لعدد من القواعد أو الأماكن وقضاء فترة زمنية محددة. و نجد في كل قاعدة حديث قصير يعقبه بيان عملي و ممارسة فعلية.	توفير فرص ممارسة المهارات التي يرتبط بعضها ببعض وعلى أوسع نطاق.
المشروع	شكل متقدم لطريقة التمرين يتاح فيه للفرد فرصة ووقت أكبر للابتكار والمبادرة وتحمل مسئولية تنفيذ عمل معين يؤدي إلى نتيجة محددة مع ترك الحرية للمتدرب ليقرر ما يراه مفيداً لسير العمل. يمكن أن تكون هذه الطريقة فردية أو في نطاق مجموعات صغيرة.	إتاحة الفرصة للمشاركين للاستفادة واكتساب الخبرة في التخطيط والتنفيذ الجيد لعمل محدد.
الورشة الدراسية	تتكون مجموعة من المشاركين لا يتجاوز عددها 15، لدراسة موضوع معين أو مشكل أو طلب انتاج جديد، قصد اقتراح حلول أو خطوات تنفيذية أو مقترحات تطويرية	- التطرق للموضوع بعمق. - تستغرق وقتا طويلا. - تستوجب حسن اختيار أعضاء المجموعة المشاركة.
الألعاب و التمارين التدريبية	في إطار منافسة بين الأفراد أو المجموعات بغاية تحقيق هدف تدريبي معين. من هذه الألعاب و التمارين: المناظرة / الألعاب الذهنية / ألعاب كسر الجليد / ألعاب التواصل / ألعاب بناء الفريق / قبعات التفكير الست ... كما يمكن تصميم و إبتكار ألعاب أخرى.	- سهولة إيصال الفكرة أو المعلومة و تحقيق الهدف. - طريقة غير مملة. - من سلبياتها، الانسياق وراء الترفيه و المنافسة فقط، دون تحقيق الهدف.

5- خارج الدورة

الطريقة	تقديمها	خصائصها
التدريب عن بعد	من خلال التكنولوجيات الحديثة، كالندوات على الهواء و المحادثات الجماعية عبر سكايب و غيرها. وهي طريقة لا تستوجب حضور المدرب و المتدرّب في نفس المكان.	يلغي صعوبة التنقل إلى مكان التدريب و تكاليفه. نقص التفاعل.
الزيارات الميدانية	إعطاء المتدربين الفرصة للمشاهدة، تساعد على رؤية الأنشطة على الطبيعة وفي بيئتها الحقيقية.	مبدأ الترفيه قد يسيطر على المتدربين ويفقد الزيارة قيمتها التدريبية.
التدريب أثناء العمل	مشاهدة لإنجاز حقيقي للعمل (اجتماع فرقة حقيقي مثلا) ثمّ مناقشته و استخراج نقاط القوة و نقاط الضعف، ثم إعادة العمل لاحقا من طرف المتدرب.	تستغرق وقتا و مجهودا لاعداد عمل حقيقي نموذجي.
التكليفات	تكليف المتدربين بقراءات أو إنجاز بحوث أو تمارين لحل المشكلات أو إنجاز أعمال أو التدرب على مهارات.	تعزيز التعلم الفردي و تركيز المكتسبات.
المقابلة الشخصية	جلسة ثنائية بين المدرب و المتدرب، يتم خلالها استدراج المتدرب للحديث عن نفسه و عن موضوع التدريب من خلال أسئلة معدّة بعناية فائقة. و الهدف منها معرفة بعض خيوط شخصية المتدرب و احتياجاته و استعداداته و قدراته.	تتطلب إعدادا جيدا للأسئلة و مدرّبا متملكا لآليات و تقنيات المقابلة الشخصية.

ورقة عمل